

# Relevant Meten

08-02-2008 12:00 door Roald Pool

*Het tegeltje 'meten is weten' is favoriet aan de wand bij veel managers. Maar het wordt ook fel bekritiseerd door alternatieve managementguru's zoals Jaap Peters, die furore maakt met zijn boek 'De Intensieve Menshouderij'. Meten is onlosmakelijk verbonden aan beleid om performance in organisaties te vergroten. Logisch, anders kun je nooit vaststellen of de performance goed of slecht is, of groeit of stagneert. Meten is dus een instrument om te oordelen en gedrag in de goede richting te sturen.*

Maar ook veel mensen wijzen op de negatieve effecten ervan: het zorgt voor angstgedrag en onterechte borstklopperij. Maar wat kunnen organisaties hiermee? In dit artikel een pleidooi voor meten (en oordelen), maar dan wel met een scherp oog voor relevantie en de grenzen van meetbaarheid. Wat meet ik wel en niet en hoe gebruik ik dit?

## Links of rechts?

Het lijkt erop alsof er een soort van politieke tweespalt bestaat: een rechts liberale vleugel die vindt dat meten transparant maakt: laat maar zien wie er goed presteert en wie niet. Het geeft het de 'underperformers' een stevige prikkel om een tandje bij te zetten. De goede presteerders krijgen in ieder geval erkenning voor hun prestaties. En zij die continu onder de maat blijven horen hier niet thuis. De links sociale vleugel ziet meten eerder als een motie van wantrouwen: meten betekent dat je de zaak niet vertrouwt. Je moet juist vertrouwen geven om het beste in mensen naar boven te halen. Beoordeling moet eerder gaan over gedrags- en competentieontwikkeling. Resultaten komen dan vanzelf. Verder leveren zij veel kritiek op 'virtuele meetbaarheid': slechte managers staren zich blind op cijfertjes en kunnen kennelijk niet accepteren dat er hele productieve dingen gebeuren die nooit meetbaar (zullen) worden.

## De discussie is niet van vandaag...

Deze tweespalt lijkt veel op de theorie van McGregor. Hij concludeerde in de 60'er jaren al dat er grofweg twee leiderschapsstijlen bestaan: een 'X-stijl' die gericht is op controle gekoppeld aan beloning versus bestraffing. En een 'Y-stijl' die gericht is op het geven van vertrouwen en mogelijkheden om te participeren. Ook al gaf McGregor impliciet te kennen dat hij zelf meer geloofde in de laatste stijl, zie je in de praktijk dat beide stijlen zowel effectief kunnen zijn als discutabel.

## Conflict tussen transparantie en vertrouwen?

Er lijken twee conflicterende waarden te liggen onder deze discussie: transparantie versus vertrouwen. Het is een kwestie van welke waarde je meer laat prevaleren.

Volledige transparantie kan leiden tot twee nadelige effecten:

1. Angst om maar niet onder de streep te komen: als deze angst de overhand neemt, ontstaat politiek en egoïstisch gedrag.
2. Overmatige aandacht voor dingen die meetbaar zijn: medewerkers worden niet gemotiveerd om essentieel en productief werk te verrichten dat over het hoofd gezien is door managers of staf. Dit leidt tot kwaliteitsverlies en een gebrek aan durf om productieve risico's te nemen. Er schijnt ooit onderzoek gedaan bij de Nederlandse Spoorwegen: als alle medewerkers zich één dag exact aan alle regels en procedures zouden houden, dan vertrekt er geen trein! Kennelijk is er genoeg wijsheid en ondernemerschap aanwezig om doel van middel te kunnen onderscheiden.

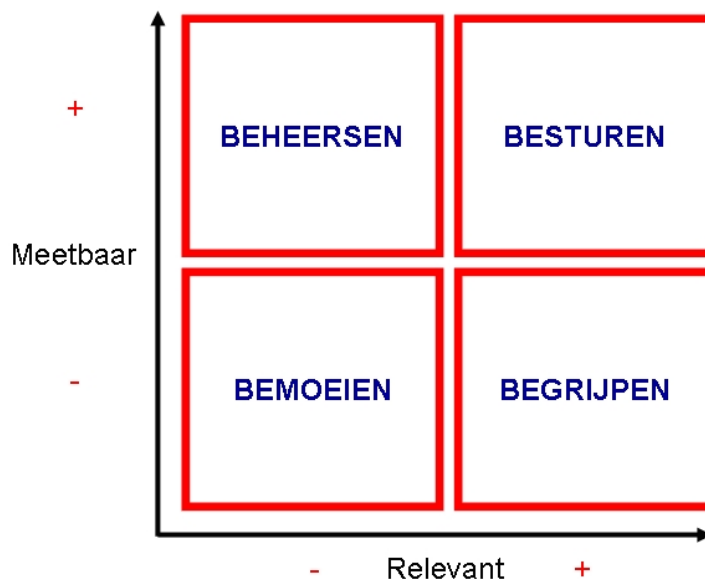
Volledig vertrouwen onder het mom van 'meten en controle' is een signaal van wantrouwen, leidt ook tot twee nadelige effecten:

1. Een cultuur waar iedereen gelijk heeft. Ieder individu steekt veel tijd om te betogen waarom hij/zij het goed gedaan heeft, vaak op basis van vage of persoonlijk geselecteerde criteria. Vaak resulteert

dit in de beslissing van het management om iedereen toch maar zo gelijk mogelijk te waarderen. Dit leidt tot het stimuleren van middelmaat en zeker niet tot grote performance.

2. Het gewenste behoud en vertrek van personeel komt onder druk te staan: de underperformers blijven te lang in een functie zitten die hen niet past. De beste performers vertrekken omdat hun goede prestaties onvoldoende erkend worden.

Maar zijn deze waarden wel altijd conflicterend? Het eerlijk meten van de dingen die er het meest toe doen hoeft toch niet altijd tot angst en verlamming te leiden? Het is de vraag hoe de positieve effecten van transparantie en vertrouwen bij elkaar kunnen worden gebracht. De belangrijkste factor daarbij is relevantie: wat zegt ons het meeste over de bijdrage van een team of individu aan het organisatieresultaat? Voor zover dat meetbaar is, is dat zeker de moeite om te meten en daarover feedback te geven. Maar, let wel, ook voor zover dat niet meetbaar is. Het meten en kenbaar maken van dat wat irrelevant is resulteert het snelst in een averechts effect. Het liefst te vermijden dus. Hieronder de begrippen relevantie en meetbaarheid tegen elkaar afgezet (laag/hog).



#### **De categorie Slecht Meetbaar en Irrelevant: 'Bemoeien'**

Voorbeelden: een hyperactieve medewerker die meestal wat chaotisch overkomt. Zijn manager spreekt hem daarop aan, terwijl deze medewerker zijn taken eigenlijk prima uitvoert. Een succesvolle verkoper die altijd hoog scoort en een prima contact heeft met klanten tegen zijn zin naar een presentatietraining sturen, omdat hij plankenkoorts heeft.

Dit gebied wil je als manager zo veel mogelijk vermijden. Je kunt hem er wel op aanspreken, maar wat levert het op? Kun je accepteren dat een medewerker die goed presteert zich anders gedraagt dan jouw ideale rolbeschrijving?

#### **De categorie Goed Meetbaar maar Irrelevant: 'Beheersen'**

Voorbeeld: klokken voor het registreren van werktijd.

Een bedrijf dat 'klokken' invoert weet in ieder geval zeker dat de meeste medewerkers om twee voor vijf met hun jas aan in de startblokken staan om naar huis te gaan! Zaken die weinig tot niets met werkelijke prestaties te maken maar alleen gemeten worden 'omdat ze meetbaar zijn' hebben vaak averechts effect in de vorm van een 'Big Brother-gevoel'. Het effect is dat medewerkers braaf zullen meedoen, maar onvoldoende verantwoordelijkheid nemen voor het bereiken van aansprekende prestaties.

Als je meet en beoordeelt op (niet relevante) inspanning én output van de medewerker, kan dat zelfs resulteren in onnodige spanning en/of conflict. Het schendt namelijk een algemene menselijke waarde: je mag beoordelen/controleren op mijn inspanningen, maar dan wil ik geen gezeur over resultaatverantwoordelijkheid. Je mag me beoordelen op mijn prestaties, maar dan wil ik geen gezeur over de manier (lees: tijd waarin) ik dat voor elkaar krijg.

### **De categorie Goed Meetbaar en Relevant: 'Besturen'**

Voorbeeld: de acquisitieresultaten die een accountant over een jaar behaalt voor zijn organisatie. Dit is zowel goed meetbaar als zeer relevant voor de toegevoegde waarde van de accountant aan de firma.

Eigenlijk staat deze categorie het minst ter discussie, hooguit bij medewerkers die ervaren dat daar waar zij goed in zijn en/of wat ze leuk vinden niet strookt met datgene wat het bedrijf het liefst van ze wil (performance in klinkende munten).

Elke organisatie, zeker zij die zich in een competitieve markt bevinden, zal zijn medewerkers hierop uiteindelijk beoordelen en hieraan consequenties verbinden: óf vanwege eigen ambitie óf vanwege de tucht van de markt.

### **De categorie Slecht Meetbaar maar wèl Relevant: 'Begrijpen'**

Voorbeeld: een medewerker die nét iets onder de gemiddelde output-levels presteert, maar collega's beter laat presteren; een manager die prachtige resultaten behaalt, maar zonder zijn collega managers die daarvan de dupe worden.

De vorige categorie is misschien het favoriete terrein van resultaatgerichte managers. Deze categorie is het domein van goed leiderschap. Leiders kunnen door de mazen van het net heen kijken zonder de meetkunde slechts binair te gebruiken. Let wel: zonder in valkuilen te vervallen van subjectieve beoordelingen om aardig gevonden te worden. Of, het gelijktrekken van alle beoordelingen om scheve gezichten te vermijden. Maar het beoordelen van economische prestaties zonder normen en waarden op gedrag nodigt uit tot averechtse effecten. Veel empirische studies naar de bedrijven die het best presteren op lange termijn bevestigen dat: Peters & Waterman in 'In Search of Excellence', Collins in 'From Good to Great'. Allemaal maken ze duidelijk dat oordelen en de consequenties daaraan samenhangen met prestaties én een sterk waardebesef. Waarden zijn niet meetbaar maar wel merkbaar.

Competentiemanagement kan ook een mooi hulpmiddel zijn binnen het gebied 'Begrijpen'. Als hulpmiddel kan het tot een waardevolle discussie leiden tussen beoordeelde en beoordelaar: met welke competenties kunnen we jouw performance verder vergroten?

Maar wat helaas vaak voorkomt is dat competentie management het enige middel ter beoordeling is. Dan dreigt gedrag een doel op zich te worden. Je krijgt dan van die lastige gesprekken over een competentie die ooit is opgeschreven door een stafafdeling. Bijvoorbeeld: iemand moet 'pro-actief' worden. Als de beoordelaar dit niet duidelijk koppelt aan de noodzaak om beter te presteren, dan heb je voor je het weet te maken met een beoordeelde die allerlei goedbedoelde initiatieven neemt die niet leiden tot de gewenste prestatieverbetering, met alle frustraties die daar bij horen.

Het beoordelen op prestaties/output én (niet relevante) inspanningen kan zoals boven beschreven tot onnodige spanningen leiden. Maar de combinatie beoordelen op output én kijken naar relevante inspanningen kan juist heel waardevol zijn. Let wel: zolang de primaire beoordeling maar ligt bij de beoordeling op prestaties. Als competentie management werkt als middel om de beoordeelde te helpen is het prima. Als hij de prestaties namelijk op een andere manier bereikt dan beschreven in het competentieprofiel (zonder de organisatie waarden te schenden) dan is het toch ook prima?

### **Conclusie**

Grotere bedrijven met een dominante meetcultuur die scherper op performance gaan letten, hebben de neiging tot overfocus op het meetbare gebied, vaak inclusief irrelevante zaken. Dit leidt tot een 'citrusperseffect': men doet het allemaal wel, maar niet van harte, hooguit voldoende of middelmatig.

Organisaties die het meten uit de weg gaan doen zichzelf evenzo tekort: transparantie op de prestaties die er werkelijk toe doen helpen medewerkers om harder te werken aan de gestelde doelen en met meer oog voor het resultaat. Als het meten helemaal ontbreekt, leidt dat tot de norm dat in principe iedereen 'even goed' is met als gevolg dat er een taboe heerst op verantwoordelijkheid nemen en elkaar aanspreken.

## **Roald Pool**

*Roald Pool houdt zich bezig met innovatie van management en leiderschapstrajecten, met een focus op resultaatverbetering, persoonlijk leiderschap, inspiratie en visie. Hij werkt samen met Ron Wolsleger aan een dissertatie over Resultaatgericht Leiderschap. Roald is 41 jaar.*